

عشر طرق لعظام القادة في القيادة

Ten Ways Great Leaders Lead

المقدم كريستوفر د. كوليندا / الجيش الأمريكي
Lieutenant Colonel Christopher D. Kolenda, U.S. Army

Available in English at
<http://usacac.leavenworth.army.mil/CAC/milreview/English/NovDec03/indxnd03.htm>

لقد أسعدنى الحظ على مدار تسعة عشر عاماً بالدراسة والخدمة تحت إمرة بعض أعظم الضباط وضباط الاحتياط ، ومن خلالهم تعرّفت على الطرق العشرة المميّزة في القيادة:

عليك أن ترعى حديقة

أخذ الجندي يتذمر قائلاً: «هؤلاء المغفلون في مركز قيادة الفصيل...!». تسمع العبارة من العديد من الجنود يرددون أن رؤساءهم غير أكفاء ومضللين أو ببساطة ، مجرد أغبياء.

حتى لو تستطيع أبدال القادة(الى أي مستوى والى أعلى القيادة) لاتزال تسمع نفس العبارة من العديد من الجنود . وعموماً كلما بَعُدت مراكز القيادة جغرافياً وارتفع مستوى مسئوليتها. كلما إزادت حدة الشكوى منها. صحيح أن كل حقل

يَعُجُّ بغير الأكفاء. ولكن معظم القادة جادون في أعمالهم ويبذلون قصارى جهدهم لجعل وحداتهم في الجيش الأمريكي وحول العالم فى وضع أفضل على ضوء ما هو متاح لديهم من موارد.

عليك أن ترعى حديقة... اجعل فرقتك أو فصيلتك أو سريتك أفضل مكان على الإطلاق ... سيكتشف الذين يرعون حديقتهم ، أن التميز معدي وأن الناس يريدون أن يكونوا ضمن الزمرة الفائزة ويريدون أن يجعلوا فرقتهم ناجحة»

قد تكون بعض القرارات والسياسة العامة مناسبة على مستوى ذلك الفصيل ولكنها ليست مناسبة ، مثلاً على مستوى زمرة الفصيل الثالث ، والحكم على موقف من المكان الذي أنت فيه قد يختلف عن متطلبات الحكم عليه في موقف ومكان آخر. ربما تكون القرارات الصادرة عن مركز قيادة الفصيل جيدة بالنسبة للفصيل. ولكنها ليست كذلك بالنسبة للزمرة الثالثة. أن الضرورة وحكمة السياسة العامة وإصدار القرارات على مستوى

إداري معين قد لا تكون واضحة أو بالأحرى مناسبة لمستوى آخر.

ربما تفيض الأستجابات بالمرارة والحقد ضد حُكم السلطة التي تقود ؛ ولذا فأنا سنعطي مثالا آخر للتدليل على ذلك : ربما يكون إنفجار الطحال سببا لالتهاب المفاصل؛ ولكن في الحقيقة أن الطحال ليس هو السبب المباشر؛ ربما يترأى لك أنك تتصف بالكثير من الحكمة بالمقارنة بمن هم أعلى منك رتبة وأكثر منك خبرة أو ربما تصل بك الامور الى إدعاء النبوة والتفاف المؤيدين حولك وهذه هي الاستراتيجية التي يتبناها من يحبون الاصطياد في الماء العكر.

إن تركيز الطاقة الفكرية والعاطفية على شيء لا يستطيع المرء أن يؤثر فيه أو يتحكم فيه يُعد هزيمة ذاتية.

أن المنهج الأكثر إيجابية وإنتاجية هو أن ترعى محيطك الخاص بك. أجعل من الفرقة أو الفصيل أو السرية التي أنت فيها أفضل مكان لك . ركز مواهبك وطاقاتك على المجالات التي يمكنك التأثير عليها بشكل إيجابي والتحكم فيها بشكل مباشر واجعل الحياة أفضل وأكثر معنى بالنسبة للمحيطين بك . ألزم نفسك بالتميز وكن متميزا في كل نواحي الحياة. ربما يكون جيراني قذرين... والجيرة قد تكون قذرة ولكن ساحتي هي ملكتي الخاصة بي وعلي أن أرهاها. أن كيفية الحياة وفق وضع أخلاقي معين أمر يرجع تحقيقه لنا وهذا ما يمكن قوله بشكل أوسع على وحدتنا: أن تحقيق جودة التميز أمر يرجع إلينا.

وإحدى طرق حماية الساحة هي اختيار معركتك. حيث يوجد خلف منطقة سيطرتنا منطقة أخرى هي منطقة النفوذ وهي مالا نستطيع التحكم فيها ولكن يمكننا تشكيلها فالأحداث في منطقة النفوذ تؤثر على ساحاتنا ولكن الأحداث التي نتحكم فيها في حياتنا يمكن أن تؤثر أيضا في منطقة النفوذ.

ربما يكون للأحداث التي تقع في مناطق نفوذنا تأثير هامشي ولكنه تأثير مناوئ في مناطق التحكم. وعلى الرغم أن هناك سببا ضئيلا يدعو للخلط بين هذه التأثيرات فإن كثيرا من الناس لا يفعلون ذلك وبالتالي يصبحون مثل الولد الذي ظل يصرخ كذبا : الذئب !...الذئب...! في الحكاية المشهورة ونتيجة للضجيج المتعاضم وغير المبرر تنوه الحقائق الهامة.

” يدعي الكثير من الجنود أن رؤساءهم غير أكفاء أو مُضِلِّين أو ببساطة مجرد أغبياء؛ ولكن بشكل عام يمكننا القول بأنه كلما باعدت المسافات بين مراكز القيادة وبين الوحدات الاخرى التابعة لها وكلما ارتفع مستوى مسؤوليتها , كلما إزادت حدة الشكوى منها“

عندما تكون شكوانا عن كل شيء فإنه يتعذر على المحيطين بنا تحديد أي المشاكل أكثر أهمية

بالنسبة لنا وأبها يندرج تحت بند المضايقات؛ وبذلك نصبح في محور المضايقة ويفوتنا ما نعتبره موضوعا مهما.

إن محاولة محاربة كل شئ تماثل محاولتنا في أن نكون أقوياء من الناحية التكتيكية وهذا يمثل إضعاف لفاعليتنا وبناء عليه يجب أن يكون التركيز على المعارك (القضايا) الهامة. ما لا شك فيه إن قدرتك على التمييز وبالتالي استطاعة وحدتك القيام بالمهام المنوطة بها سيحظى بتقدير قائدك وستكتشف أيضا أنك «ستفوز» عندما تختار معركتك وهذا ما سيفعله المحيطون بك أيضا.

إن الذين يرفعون ساحاتهم يكتشفون أن التميّز مُعدي؛ فالناس يريدون أن يكونوا فريقا فائزا وأن يجعلوا أعضاء فريقهم فائزين والاشترارك في منافسات وأعمال تنطوي على غيرة تافهة هو أمر غير مُنتج وعليه فأنا ننصح بعدم لعب تلك المباريات الساذجة والتركيز على التميز وعندئذ سيحذو المحيطون بك حذوك والفائزون يساهمون في محيطهم والخاسرون سيشكون للمحيطين بهم وسيظهر أن الفائزين هم حلالو المشاكل؛ والخاسرون هم صانعوها. كن فائزا.

(الفشل على أرض المعركة ليس اختياريا ولكنه بالتأكيد اختيار في اسلوب التدريب والعمليات والبرامج الأخرى. وإذا لم تفشل بشكل روتيني فهذا يعني أنك لم تجهد وتشحذ ذهنك لاستنباط الأفكار الجديدة والتكنولوجيا. على الرغم انه من المتوقع فشل العديد من المشروعات فإن بعضها قد ينجح، وبناءا عليه، فإن الأفكار المستوحاة من تلك المشروعات الفاشلة قد تساعد في تطوير المشروعات الأخرى)

إذا كان الموضوع أو الفكرة أكبر من الوحدة وسلسلة القيادة، وإذا كان لديك حل يُسهم في دعم القوة ككل، فعليك أن تكتب كلمة لبيان هذا الحل وإظهار الفرق. من المعروف أنه ليس هناك ثمة مسائلة مجرد تقديمك لشكوى و التي أساسا لا تتطلب الكثير من الشجاعة للبوخ بها ولكن المسائلة الحقيقية تبدأ عندما توقع باسمك على مقال صحفي. والمحترفون يحترمون المسائلة ويعرفون مدى قوة أفكار الآخرين وحلولهم. والناس الذين يرغبون في التميّز يقرأون الأفكار الثاقبة وآراء الآخرين ويستخدموها لتطوير أنفسهم وساحات عملهم.

توضيح التوقعات وفرض المعايير

تفرّز التوقعات الواضحة في غالب الاحيان نتائج جيدة وكما هو معروف فإن الناس تطمح بشكل عام في الاداء الجيد وعندما تصبح التوقعات واضحة وجلية، فإن الناس تميل للارتقاء لمستوى الفرصة الناجحة والأخذ بها. وعندما نحلل الاسباب الداعية لفشل الفرد أو الوحدة في إنجاز ما نريد، غالبا تكون نتيجة للتوقعات غير الواضحة ولضعف الارشاد. هناك أشياء قليلة تبدو أكثر إحباطا بحيث تجعلك تؤمن بأنك أدبت عملا غير جيدا، ويكفي أن يقال لك أنك أخطأت العلامة. إن صياغة التوقعات والتمكن من إعادة القراءة (الإرشاد) بغية إعادة تصحيح المفهوم بطريقة ممتازة لتدريب شخص ما، إذا عملت مع شخص يقدم توقعات غير واضحة ومشوشة؛ فعليك إعادة قراءة هذه التوقعات لكي تستطيع التعرف على ما يقصده هذا الشخص.



إن الطريقة الفنية لإعادة القراءة تصنع الأعاجيب في حل ما يبدو أنه معضلات أخلاقية. فعلى سبيل المثال، طلب القائد من ملازم ذات مرة، أن يتأكد من أن كل واحد في فصيلته قد حصل على درجة تم تدوينها في بطاقة تدريبات الرياضة البدنية وذلك تحسباً لحدوث تفتيش قريب؛ ولما كانت بطاقة التدريبات الرياضية لأحد الجنود خالية من تلك الدرجة لأنه كان يعاني من إصابة وأبتعد عن التدريب لعدة شهور، فقد ظن الملازم أنه من المتعين عليه وضع درجة زائفة للجندي وبالتالي سيقدم بياناً مزوراً في مستند رسمي . ومن المعروف أنه حتى أكثر القادة إهمالاً لن يقول : «أريدك أن تعيد قراءة مستند» أو «نعم.. أريد منك أن تكذب وتغش وتسرق». وعندما طلب الملازم من القائد أن يوضح له المقصود بدرجة الياقة في بطاقة التدريبات الرياضية لكل جندي ، أخبره القائد بأنه بالتأكيد لا يريد منه أي مستند مزور.

إن إحدى أفضل الطرق لتوضيح التوقعات هو تطبيق نظام المعايير للتقييم لأنه في حالة معاملة مشكلة من قبل «قائد الفرقة» بطريقة تختلف عن معاملة مشكلة الجندي أمر يحط من المعنويات حيث سيقال «لماذا نبذل كل هذا الجهد إذا لم يهتم أحد...؟». إن تطبيق نظام المعايير يبين أن ما نقوله هام وأن ما نفعله مناسب ومتناسك؛ وعليه فإن وضع سياسات لا يتم تطبيقها يعطي إنطباعاً بعدم أهمية تلك المعايير.

إن تأكيد المعايير يوضح مدى أهميتها. إذا كان المقصود بكلمة النظام هو تنفيذ ما هو صحيح فإن المقصود بالتعليم هو كونه المكان الحرج للنظام. فالتعليم يساعد على

ترويج ملكية الجيش للرتب. والجنود يكونون أكثر رغبة للوفاء بالمعايير والتقييم عندما يدركون أهميتها ولا يعتبرونها مجرد إزعاج.

إن الاعتراف بالأداء الجيد ومكافأته يعتبر سبيلاً للترويج للتميز. أن تربت على ظهر شخص أو تقول له شكراً يعد من الأمور الهامة. من الأقوال المأثورة للجنرال بروس كلارك بالجيش الأمريكي « إن وظيفة الروح المعنوية هي أن تدرك مدى أهمية جودة الشيء الذي تفعله وأن تعرف أنه سيحظى بكل التقدير»¹

إن توضيح وتبسيط التوقعات لا يعني بالطبع مساعدة الناس في كيفية أداء وظائفهم، ولكنه يعنى التعبير بوضوح عما تريد تنفيذه. بالإضافة للأسباب الداعية لذلك ثم اترك لحيال رؤسك الخلاق (مهمة) إتمام المهمة المطلوبة. من المعروف أن كم الإرشاد الذي تمنحه يعتمد بشكل أساسي على كمية الثقة والاطمئنان التي يكنها التابعين لك. ومعرفة ما تفعله هو معرفة حرفية للقانون ومعرفة الأسباب الداعية لتنفيذ العمل بشكل معرفة لروح القانون وإيضاح الأشياء المرجو تنفيذها وبيان الأسباب. وذلك يمكن الرؤوسين من القيام بمبادرات ذات مغزى تعينهم على النجاح بشكل غير متوقع.

كن مثلاً يحتذى به

إن أسلوب القيادة «أفعل كما أقول لا كما أفعل» محبط للمعنويات وربما يؤدي لفقد سريع للثقة والاحترام بين الرئيس والرؤوس. حاول أن تكون أشد عضواً في الفريق وأفضل أفراد الوحدة من الناحية الاخلاقية والمعنوية بالنسبة للآخرين. إنظر الى الجنود وقل لهم « إفعل مثلما أفعل» ! ربما لا تكون الأفضل على الإطلاق (أو حتى في أي فئة) من فئات الإنجاز. ولكن بالتأكيد أن الجنود سيحترمون التزامك وتمسكك بالتميز.

أما بالنسبة للقادة الذين يتمتعون بالفكاهة والمنافسة فيتعين عليهم تجربة

مسابقة «جوجا دن» المستوحاة من شعر «روديارد كبلنج» التي تحمل نفس الاسم². والمسابقة هي عبارة عن مراهنة القائد والمسؤول للآخرين في الوحدة على قوة التحمل والمهارة والصلابة. ويتضمن جزء من المسابقة الجري والسباحة والرماية؛ جزء آخر يتضمن اختبار اللياقة البدنية العسكرية الذي يتضمن الجري لأربعة أميال والسير على الأقدام لمسافة اثني عشر ميلاً

يتلقى المديرون أجورهم لاتخاذ القرارات ولكن القادة يتلقون أجورهم لاتخاذ القرارات، ولكي يكونوا مثالا يحتذى به في تنفيذها. ويجب أن يكون القادة ظاهرين للعيان، ويشاركوا في تجاوز الصعاب، وأن يثبتوا أنهم الأفضل. أن وجودك بين جنودك يخلق مثالا عظيماً ويوضح لهم أنك القائد المهتم بهم).

بالزى العسكري الكامل وشنطة المستلزمات الكاملة (الخلة). وعلى القادة ان يحافظوا على مهمة مسابقة «جوجا دن» في تركيزها ومرحها. ولكن عليهم أن يجعلوها تجربة واسعة.

حاول أن تكون أشد عضو في الفريق، وأفضل أفراد الوحدة من الناحية الاخلاقية والمعنوية بالنسبة للآخرين.....إنظر الى الجنود وقول لهم" إفعل مثلما أفعل! ربما لا تكون الأفضل على الإطلاق (أو حتى في أي فئة) من فئات الإيجان. ولكن بالتأكيد أن الجنود سيحترمون التزامك وتمسكك بالتميز.

إن تحملك لأقصى جهد من جانبك كقائد ومن جانب الوحدة أمرهم للغاية لتسليح النفوس بسلاح المثابرة والصلابة. بناءً الاحترام ومواصلة التلاحم المتبادل. مثل هذا التدريب. يعطي نتائج باهرة للغاية.

يستلم المدراء أجورهم لاتخاذ القرارات. ولكن القادة يستلمون أجورهم لاتخاذ القرارات ولكي يكونوا مثلاً يحتذى به. ويجب أن يكون القادة ظاهرين للعيان. ويشاركون في جاوز الصعاب وأن يثبتوا أنهم الأفضل. أن وجودك بين جنودك يخلق مثلاً عظيماً ويوضح لهم أنك القائد المهتم بهم.

أحتفل بالفشل

ربما يكون من المتعين على القائد الذهاب لأقصى مدى ممكن للتخلص من توقعات اللاعيوب والمخاطر المكروهة. إن فكرة الاحتفال بالفشل هي فكرة جريئة. وشائعة في عالم الأعمال.³ وإذا لم تفشل بشكل روتيني. فهذا يعني أنك لم تجهد وتشحذ ذهنك لاستنباط الأفكار الجديدة والتكنولوجيا. من المعروف أن أعمال التحديث والابتكار تساهم على المدى الطويل في إفراز أفكار جريئة تخص المفهوم. التصميم والتنفيذ. كما أن التوسع في أعمال التحديث. ووضع حلول مبتكرة للمشاكل. ومجابهة المخاطر أمر حيوي للغاية للمحافظة على الحيوية.والحماس والامتياز الموجود في نفوس الافراد.

أن الفشل على أرض المعركة ليس اختياراً. ولكنه بالتأكيد اختيار في التدريب والعمليات والبرامج الأخرى. والواقع أن. الابتكار والتحديث يمكن أن يؤدي إلى تحسينات أساسية في أداء الفرد والوحدة وفي جودة النظم التنظيمية ومفاهيم خوض الحروب. ولكل منها علاقات واضحة بالاداء المتميز في أرض المعركة.

في غالبية الاحيان يكون رد الفعل نتيجة لعدم سير الامور وفق نطاقها المعهود. ولذا فإن معنى كلمة «حاول أكثر» هو التخطيط للعبة حرب أفضل. وتطوير برنامج للصيانة ووضع نظام النيران غير المباشرة تحت السيطرة أو تحديد « وقت ضبط النظام ». أن كلمة «حاول أكثر» تعني توجيه النيران الاكيدة نحولاً شئٍ وذلك عندما يبذل الناس أقصى ما لديهم من جهد تطبيقاً لنموذج سائد. وعليه. فأنا نقترح بدلاً من طلب «حاول أكثر» أن نطلب منهم التفكير بطريقة مختلفة؟ وأن يفكروا بطرق مختلفة أيضاً لتطوير الاداء . أطلق العنان لافكارهم. ثم انظر ماذا يحدث. حاول استخدام أفكار وحدات أخرى ومن مهن أخرى ومن مجالات ودراسات أخرى لتقوية الفكر الابداعي. ان استخدام هذه الاساليب يعود بفوائد عظيمة في مجال استمداد الخبرات بهدف بناء الثقة والتوسع الفكري وتطوير أعمال التنظيم.

جدير بالذكر أن أعمال الابتكار والتطوير والتحديث تحتاج للتركيز والتوجيه ومن ثم

يمكننا أن نغرق أنفسنا في الأفكار الجيدة. في الغالب أن الحساسية المفرطة خلال العمل تؤدي لحدوث مشاكل أكثر مما توفره من حلول ناجحة .

من المعروف أن بعض الأشياء لا تكون مكسورة وبالتالي ليست في حاجة للإصلاح؛ ولكن هناك بعض الأشياء الأخرى التي لم تكن مكسورة أيضاً ولكنها قد تستخدم للتطوير والتحسين. ومن هنا يجب تعريف الناس بالفرق الذي يمثل علامة فارقة كبيرة. ابحث عن المجالات التي تحتاج للتطوير والتحسين وأخبر الناس عما تريد فعله بها. وبادر بمساعدتهم عن طريق إتباع أسلوب الإرشاد. إن بناء جسور الثقة وتوليد الشعور بالاطمئنان بينك وبين من ترأسهم، سيولد شعور لدى مرؤوسيك بالحماس والتميز علاوة على إحساسهم بامتلاكهم لمعايير التميز ولسوف تندهش من عبقرية جنودك، ولذا يتعين عليك أن تمتدح أفعالهم بشكل علني حتى لو كان نجاحهم جزئياً.

يجب أن يكون القائد الذي يشجع مرؤوسيه على الإبداع والتطوير ناضجاً بالدرجة التي تؤهله لتقبل نتائج الأمور فيما لو سارت بشكل غير مقبول بالنسبة له. أن أفضل سبل قتل الإبداع هو معاقبة الشخص الذي تفشل محاولاته الصادقة في التطوير. هذا ومن النادر أن يأتي التطوير والتحديث من وحدة يعتمد قائدها على الصراخ في التعامل مع مرؤوسيه.

عندما يفشل مشروع ما، فعليك أن تمتدح جهود العاملين به بشكل علني لامتلاكهم الشجاعة في تجربة شيء جديد. ثم ابحث عن الجوانب الإيجابية في الجهد التي يمكن للوحدة إستغلالها. وخذ وقتك الكافي لترى إذا كان في الامكان توجيه ذلك الجهد نحو نصر آخر. هناك فرص عديدة يمكن إقتناصها للقيام بأعمال الإبداع والاستخدام الافكار الجسدة في المشروع.

(عندما يظهر القادة أنهم يهتمون حقاً فإن جسور الثقة والاحترام تزداد قوة. وسيطمئن الجنود وعائلاتهم بأن القادة يهتم به. وسيعرفون أنه إذا كان على الجندي أن يذهب للحرب فإنه سيكون تحت رعاية قيادة واعية وأنه مشمول بالرعاية ولن يعامل على أنه شيء مهمل سيلقى به في طي الكتمان).

أحتفل بالفشل . وحاول شيئاً جديداً وكن من النضج بحيث تزيل أخطاءك على طول الطريق. طريق الوصول الى الامتياز ليس سهلاً؛ انه طريقٌ وعز ومليئٌ بالمغامرة العالية ويتصف بالمرح. الال م.الرهبة.والإثارة المرضية.

كن متواضعاً

أن التواضع والشجاعة صفتان متلازمتان والاعتراف بالخطأ يفوق الشجاعة. إن طلب إسترجاع المعلومة وقبول ذلك وبشكل خاص من الجنود والاستماع بصبر وتفهم للأفكار والآراء الثاقبة من الآخرين خصوصاً إذا كانت لا تتفق مع آرائك أمر صعب. ونادراً ما ينال الناس احترام من لم يعترفوا بأخطائهم. ولم يقبلوا إسترجاع المعلومة. أو لم ينصتوا للآخرين.

إن الأشخاص الذين يتسم تعاملهم مع الآخرين بالصراخ. هم أقل الناس إحساساً بالأمان. ينقصهم الاحساس بالاطمئنان والشجاعة والتواضع. وفي العادة أنهم يستخدمون



اسلوب التخويف للسيطرة على مرؤوسيههم، ولذا يُعتبرون غير قادرين على قيادتهم على الإطلاق. إن أفضل القادة هم المتواضعون و يستطيعون استخراج أفضل ما لدى الآخرين.

أن القادة الحقيقيين هم الذين يؤمنون بإن الاختلاف في الفكر لا يعنى عدم احترام الآخرين. وأفضل القادة هم الذين يستمتعون بالاختلاف مع الآخرين وذلك لأنهم يؤمنون بأن التفكير المستقل هو الطريق الوحيد لاكتشاف أفضل الحلول للمشاكل. ولا يمكن للتفكير المستقل أن يحدث في بيئة تعتمد الطاعة العمياء. إن سحر تبادل الأفكار يكون في الحصول على معرفة ماذا وكيف يفكر الآخرون. إن توافر الاحساس بالثقة والإطمئنان فى أداء الآخرين فى مواقف غير مؤكدة وتتسم بالغموض لهو مفتاح المبادرة.

يجب على القادة أن يروجوا لاسلوب التفكير المستقل بطرق عديدة ومنها على سبيل المثال لا الحصر أن يضعوا خطة تكتيكية على خريطة أو لوحة ميدان ويدعو مرؤوسيههم للعمل بشكل مستقل على إيجاد الحل؛ كما يمكنهم أيضا دعوة مرؤوسيههم لقراءة مقالا ما ثم يذهبوا لتناول الغذاء معهم والتحاوور بشأن هذا المقال كما يجب عليهم أيضا تحدي مرؤوسيههم لكي تبرزمواقفهم بشأن هذا الموضوع. وننصح بعدم تحدي أفكار مرؤوسيههم فقط بينما يسمحوا لمرؤوسيههم بتحدي أفكارهم.

على القادة أن يستقوا المعلومات من مرؤوسيههم وذلك خلال أوقات الاستشارات الروتينية. فغالبا ما يأتي إستقاء المعلومات الأكثر معنى من مرؤوسينا أكثر من رؤسائنا. وعلمنا أن ندرك أنهم سيوافقونا بكامل الحقيقة إذا ادركوا يقينا أننا صادقين معهم وإذا علموا أن الاختلاف فى الرأي غير مقرون بعدم الاحترام وإذا تبين لهم أننا لن نبادر بإتخاذ أية إجراءات مضادة نتيجة لاستنباطهم للحلول وإذا تبين لهم أن ما يقولونه لن يكون قرينة عليهم.

أن تكن قائداً لفئة من الناس لا يعنى أنك قد دخلت فى مجال للمنافسة للحصول على الشعبية. : هذا ومن المعروف أن إعادة التغذية هى عبارة قد تُستعمل فى حوار دائر بين مجموعة من المحترفين بهدف تطوير الأداء بالمنظمة وأنه على القادة أيضاً أن يمارسوا إعادة التغذية من خلال النقاش والحوار الجماعي.

يجب على المجموعة المختارة أن ترفع مقدماً للوحدة ما يجب للوحدة الاحتفاظ به وما يجب عليها تطويره وتحسينه. وعلى القائد أن يفصل بين الموضوعات التي لن تغيير (والاسباب الداعية لذلك)؛ والموضوعات غير القابلة للتغيير (والاسباب الداعية لذلك)؛ وبين الموضوعات القابلة للتغيير بشكل فوري؛ وتلك التي تتطلب جهداً على المدى الطويل للتغيير.

يجب موافاة مرؤوسيك بالنتائج التي تمخضت عنها بنات أفكارهم. دعهم يعرفون كيف أسهمت أفكارهم فى تطوير الوحدة. إن الإنصات لأفكار المرؤوسين والعمل على معطيائهم يقوي من نسيج الثقة والاحترام المتبادلين. وعلى القائد الجيد أن يتحلى بالشجاعة والثقة والتواضع. وحسن الاستماع للآخرين وأن يقدم المثال. ويعزز ظواهر الاختلاف الصحي فى الرأى ويشجع على تبادل الافكار التي تتسم بالحكمة.

سدده فيما بعد: كُن مثلاً يُحتذى به

هل سبق أن حاولت أن تدفع المقابل لمعلمك أو مثالك الأعلى ؟ هل سبق لك أن أحسست بأنك عاجز عن تسديد مافعله لك؟ إذا كان الأمر كذلك فإن السبب هو أنك لا تستطيع أن تدفع المقابل لمعلمك المخلص أو مثالك الأعلى. والمعلمون المخلصون حقاً لن يطلبوا منك أن تفعل ذلك. لذا يتعين عليك مستقبلاً سداد هذا المقابل . إنهم يريدونك أن تعلم شخصاً آخر وأن تحدث تأثيراً إيجابياً فى حياته . وهذا هو ما يخص التعليم والعمل على دوام التميز المهني. تتناول الفقرة التالية بالتفصيل بعض الأفكار التي استقيتها من بعض عظام القادة.

الأستشارة: قم بتخصيص وقتاً معيناً مرة كل شهر أو كل ربع سنة للجلوس



والتحدث مع مرؤوسيك وليكن ذلك خلال فترة تناول طعام الغذاء أو خلال التدريب إذا كنت لا تفضل جلسات المكاتب. وأفضل من أن تقدم مراجعة مباشرة. اجعلها جلسة للمحادثة والاستماع عن توقعات حقيقية وثابتة، عن دوائر الاهتمام والموضوعات التي جرت مناقشتها في آخر لقاء. اسأل الجندي الذي تتشاور معه عن نقاط القوة والضعف لديه. لغرض العمل معا على بيان الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتحسين وتطوير أدائه. بادراً بالتدخل حينما يستدعي الامر ذلك. واسأل الجندي أسئلة هامة. وساعده في طرح الموضوعات. ثم بادراً بتسجيل نقاط الضعف والقوة وفكرة الاستراتيجيات التي تمت مناقشتها. قم أيضاً بإرساء الاساليب لمراقبة أعمال التنفيذ واستخدامها كنقطة إنطلاق للجلسة القادمة.

أن فاعلية الجلسات

الاستشارية تكمن في أسلوب المشاركة الرائع للشخص الحاضر لجلسة الاستشارة. عليك أيضاً أن تساعد في الاستشارات المهنية. ويحب الجنود أن يعرفوا أن القادة يعملون نيابة عنهم. وأنهم يحاولون تطوير الأفكار والخيارات التي تعتبر مرضية بالنسبة لهم. وفي نهاية الجلسة يجب أن تطلب من الجندي إفادتك عن كيفية تطوير نفسك كقائد وكيف يمكن أن تجعل وظيفته تسير بسهولة أكثر وكيف يمكن أن تساعد على التفوق. سجل ذلك أيضاً. واستخدم الجلسة التالية لرصد مدى التطور الذي طرأ على أدائك. جدير بالذكر أن هذه الطريقة الفنية تتطلب الكثير من التواضع ولكنها تنسم بالفعالية الشديدة.

التنمية المهنية: لا شك أن للوحدة برامج تنموية رسمية. ولكنه يتعين عليك تنمية برنامجك الشخصي غير الرسمي. حدد مرة واحدة في الأسبوع لتخرج لتناول الغذاء ومناقشة مقال أو فكرة ذات علاقة مهنية. ناقش مشاكل تكتيكية وانتهاز الفرصة لشحذ فكري الآخرين. أحرص على تبادل الأفكار والمناقشة أو العمل معا لبحث سبل تطبيق الحلول. إن تملك الفكر العميق والشجاعة يساعد الناس بلا شك في الموازنة مع عدم اليقين والتعقيد. وملك برنامج للتنمية المهنية يبين أيضاً أنك تهتم بتنمية روح القيادة لديك ولدى الناس الذين تتعامل معهم.

التعليم يستغرق وقتا وجهدا: بما أن التعليم قد يبدو مجرد شيء لطيف تفعله فإنه غالبا ما يصبح أول شيء واضح في صالح اجتماعات النظام والمشروع وغيره. إذا كان أمامك مراجعة قصيرة المدى للأمور. فإن هذه الممارسة ستصبح ذات مغزى. ولكن مع مرور الوقت سيتضح إن التعليم سيساعد على الارتقاء بالمنظمة لمستويات أعظم. إن إظهار الاهتمام الكافي بشخص ما وقضاء وقت معه لبيان مدى أهميته كعضو بالفريق يساعد في الحفاظ على الشعور بالوفاء لكل من هم في طور التعليم. ليس هناك متعة يمكن أن تحس بها أكثر من رؤية من تراقبهم وهم يتميزون.

أظهر اهتمامك

يجب إضفاء إحساس الاهتمام بالناس. وذلك لما له من أهمية شديدة في حد ذاته. يجوز أن يأخذ الإهتمام أشكالاً عديدة ومنها، على سبيل المثال لا الحصر. توفير تدريب عالي الكفاءة و توفير معدات هامة و حياة كريمة للجنود وعائلاتهم وهذه هي التسهيلات الرئيسية. المقصود بتعليم الجنود هو التعرف على هؤلاء الجنود وعائلاتهم كأناس؛ وإدخالهم للمدارس؛ ومنحهم الوقت والفرصة للدخول في أحداث عائلاتهم والاهتمام بحاجاتهم الشخصية. وبيان مدى الاهتمام بهم كأفراد أكثر من كونهم مؤسسين أو «كموارد بشرية» يعتبر بالتأكيد أمر شديد الحيوية. من المعروف أن معظم القادة العظام لا يحتاجون لقراءة بطاقات البيانات لاستعراض إنجازات مرؤوسيه في حفلات الترقى أو التكريم أو الوداع. وإنهم يزورون أعضاء عائلاتهم في المستشفى. ويكتبون الخطابات للزوجات أو الوالدين بعدما يحصل مرؤوسيه على جوائز أو ترقيات. ويشرحون لهم مدى أهمية هذا المرؤوس بالنسبة للوحدة والجيش. عندما يظهر القادة اهتماما حقيقيا بمرؤوسيه. فإن روابط الثقة والاحترام تنمو بشكل أقوى. وسيكون لدى الجنود وعائلاتهم اطمئنان بأن قادتهم يهتمون بهم فعلا. وسيعرفون أيضا أنه إذا كان على الجندي أن يذهب للحرب فإنه سيكون تحت قيادة واعية ومشمول برعاية وافية وأنه لن يعامل على أساس أنه كم مهمل وأنه سيلقى به في طي الكتمان.

إن الاهتمام يستغرق وقتا وجهدا. ولما كان أى شىء ذو قيمة يستغرق وقتا وجهدا. فخذ وقتك وابدل جهدك لتظهر للآخرين أنهم أعضاء ذوى قيمة فى الفريق.

عامل الناس بالاحترام

يبدأ الاحترام بالافتناع بأن كل أعضاء الجنس البشري خلقوا متساوين رغم الاختلافات الموجودة في المظهر والقدرات والمواهب. والإيمان بعدم علو جماعة على أخرى. إن الذين يدركون هذه الحقائق يعرفون مدى غرابة التفرقة العرقية والجنسية والايولوجيات الأخرى وحالات جنون الاضطهاد التي تحاول أن تقلل من مستوى معيشة جماعات معينة إلى أدنى مستوى يمكن تخيله فى الحياة. أن الذين يؤمنون بمبدأ المساواة بين كافة البشر هم فى حقيقة الامر يدركون ما تحتويه أعماق الناس من إمكانيات كامنة وعظيمة فى كل إنسان ولا يكتفون بما يرونه من مظاهر سطحية خداعة.

يتطلب الاحترام المهني أن نعتز ونقدر الإسهامات الفريدة لكل فرد في المنظمة وبما لا شك فيه ان هناك تفاوت فى عطاء الناس وذلك إستنادا الى اختلاف المواهب والمساهمات من جانب كل شخص ولذا يتعين على القادة أن يدركوا الفارق بين الاحترام الذاتي والاحترام المهني ومن خلال ماسبق ذكره يتضح لنا ان الناس الذين يضيفون قيمة أكثر للمنظمة يستحقون المزيد من الاحترام المهني.

تتطلب معاملة الناس باحترام إبلاغهم في حالات فشلهم في تحقيق المستويات المنشودة في الجيش. وعدم إرسال رسالة مأكرة تفيد بأن الشخص الذي أخفق في تحقيق المستوى المنشود لا يستحق الوقت المبذول لأجله. لأنه إما أن يكون غير قادر على الوفاء بالمستويات المطلوبة أو لكونه غير مهم بالدرجة الكافية التي تستدعي الإهتمام به.

يجب أن يسير الإهتمام جنباً إلى جانب مع الرعاية. وأن يظهر بشكل عملي لجنودنا أننا نحترمهم ونساعد في تنميتهم على الصعيدين الشخصي والمهني وذلك إستناداً لما قاله الفيلسوف الألماني جوته «عامل المرء كما لو أنه سيظل على ما هو عليه... أى بمعنى آخر وفقاً لما يستطيع الوصول اليه وما يحب الوصول اليه وسيصل حتماً الى ما يصبو اليه وما يجب أن يصبو اليه...»⁴

والناس يريدون أن يعاملوا باحترام كبشر وكمساهمين في الوحدة. وذلك لانهم يريدون أن يعرفوا أن مساهماتهم ذات قيمة ومعنى وأهمية وعندما يدركون ان إسهاماتهم هي في حقيقة الامر للصالح العام. يتولد لديهم شعور بالإجاز.

كن جديراً بالثقة

إن أساس كل علاقة صحية هو الثقة. وعادة ما تفضل العلاقات بسبب مخالفة الحالية أو متوقعة للثقة. وكما يحصل القائد على الاحترام المهني فإنه يحصل أيضاً على الثقة. والقادة الجيدون جديرون بالثقة لانهم يتحلون بالأخلاق الحميدة علاوة على كفاءتهم المهنية. وهم يخلقون أهداف ذات مغزى تولد الإثارة ويضعون خططا متنسقة. تساهم في إجاز الأهداف الموضوعية. ويتخذون قرارات سليمة في توقيتات ملائمة ويضعون المثال ويرفعون المحيطين بهم ليصبحوا في وضعية أفضل ويهتمون بالآخرين ويعاملونهم باحترام . وبذلك يفعلون ما هو صحيح.

إن الثقة المتبادلة تعزز روح المبادرة وتثبت الشعور بالمسئولية. وقد جرت العادة أن الناس الذين يثقون ببعضهم البعض يشتركون في رابطة الثقة والتفاهم. والقادة الذين يثقون في مرؤوسيهم يمكنهم أن يقللوا القيود ويطلقوا العنان لأنشطة مرؤوسيهم الابداعية . إن الثقة المتبادلة في الكفاءة والنظام والأخلاق والحكم السليم. هي مطلب ملح للمبادرة المستقلة.

والثقة التي هي أساس الروح المعنوية تعتبر المبدأ الأول للقيادة والعاطفة جمع المنظمة وتوحيدها. تعتبر الثقة هي الأساس لايمان الشخص بذاته وبزملائه وبقائده وبوحدته : وغالبا ما يلجأ أحسن القادة الى استخدام عامل الثقة لأرشاد المرؤوسين عن مدى صحة تصرفاتهم وقرارتهم والقادة الجديرون بالثقة يخلقون وحدات رفيعة الأداء وذات معنويات رائعة.

أترك ميراثاً من الامتياز

يترك القادة العظام للوحدة ميراثاً ضخماً من الامتياز. وذلك بخلقهم نظم تتسم بالفعالية بالإضافة لكونها ملزمة لكافة العاملين بها. ولسنهم للنظم الملائمة قبل تركهم للخدمة.

وعادة ما يأتي اختبار جودة النظم عندما يصل الأمر الى من يخلف القائد للسلطة. وإذا ما تفهم القائد الجديد منطق وفاعلية النظم التي أرساها القائد السابق وترك هذه

النظم تعمل , فهذه دلالة واضحة على نجاح القائد السابق. فى الحقيقة أن النظم ذات القيمة العالية تحتفظ بتوازنها لفترة ما وإذا كانت أفضل النظم لا تعتمد على شخصية القائد؛ فلن يكون هناك حاجة ماسة لدى الوحدات لإعادة إختراع العجلة بعد كل عملية إنتقال للقيادة وذلك لان الوحدات ذات النظم السليمة يمكنها أن تحتفظ بالامتياز لمدة طويلة.

والأهم من ذلك .فإن القادة العظام يتركون ميراثاً ضخماً من الامتياز فى قلوب وعقول مرؤوسيههم. ومن خلال ما سبق. يتضح وجود ثلاثة أنواع من القادة: قادة بلا أسماء أو وجوه وسرعان ما ننساهم لأنهم ذو تأثير سطحي شبه معدوم وهناك من هم غير جديرين بالثقة وتذكرهم لأنهم كانوا يعاملون الآخرين بلا إحترام , لذا فنحن نتذكر عدم فاعليتهم ولأنهم كانوا سلبيين وقد ظلوا فى عقولنا كمثال يجب تجنبه بشتى الطرق والأساليب , ثم يأتى دورُ القادة الاستثنائيين الذين نظل نذكرهم على الدوام بسبب تأثيرهم الإيجابي علينا مدى الحياة وتذكر الأمثلة العظيمة التى ضربوها لنا وتذكر ما علموه لنا. وفى لحظات نتذكر أسمائهم ووجوههم والتأثير العميق الذى كان لهم على حياتنا. لقد كانوا جديرين بالثقة ونالوا احترامنا واهتموا بنا بصدق. إن تراثهم هو المثال ليراث الامتياز الذى صقل مواهبنا. لقد لمسوا أرواحنا ولم يطلبوا أى شىء فى المقابل. إنهم يجسدون المعنى لكلمة القائد.

لقد حصل الكثيرون من القادة على نتائج عظيمة. ولكن الحصول على نتائج عظيمة ليس دليلاً على القيادة العظيمة. لدينا العديد من الناس يمكنهم الحصول على نتائج؛ وهم كما يقول المثل «العشرة منهم بقرش». ولكن بالنسبة للقادة العظام فإن النتائج العظيمة ليست سوى أنتاج ثانوي لاستخراج أفضل ما لدى الآخرين. هؤلاء القادة هم كنوز شخصية وقومية. عليك أن ترعاهم.

ملاحظات

1. جنرال بروس سى كلارك: ورد اسمه فى كتاب سجلات الجيش - طبعة جيمس شارلتون - نيويورك - مطبعة سان مارتن 2002- ص 134.
2. ريموند كبلنج : جوجا دن وأشعار أخرى (نيويورك. دار دوفر للنشر) 1990.
3. أنظر جون. ار برانند : برانند بشأن القيادة : تكاليف كبار العسكريين الحقيقية على موقع الانترنت <www.industryweek.com/> Columns/asp/columns.asp?ColumnId=855.
4. أنظر يوهان وولفجاخ على موقع الانترنت http://gladstone.uoregon.edu/~mlewis/q-goethe.html

المقدم كرسستوفر د . كوليندا , أمر السرب الأول , فرقة المشاة الأولى لفرقة الفرسان الرابعة فى الجيش الأمريكى ومقرها شفاينفارت - ألمانيا . حصل على درجة بكالوريوس علوم فى التاريخ من الأكاديمية العسكرية الأمريكية و شهادة ماجستير آداب فى التاريخ الأوروبى المعاصر من جامعة وسكانسن . وهو خريج كلية القيادة والأركان العامة و كلية الأركان البحرية. كما خدم أيضا فى قيادات مختلفة ومناصب فى الأركان العامة داخل القارة الأمريكية و الأوروبية من جملتها , قائد وحدة ملحقة بفرقة المشاة الأولى فى بيرزبورغ - ألمانيا , الضابط التنفيذى لفرقة القتال المسلحة , ومقر شؤون الإدارة والموارد البشرية CRH ; وضابط أسناد رئيسى CRH , وفوج س 3 من فوج فرقة الفرسان الثانية , معسكر بولك , ولاية لويزيانا . والمقدم كوليندا هو المحرر و المؤلف المشارك لكتاب : القيادة : فنُ الحاربين (كارليس - بنسلفانيا : مؤسسة الطباعة التابعة لكلية الحرب فى الجيش الأمريكى) 1002.